

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Mengingat cukup pentingnya permasalahan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi, maka berbagai penelitian tentang perilaku manusia termasuk karyawan telah banyak dilakukan dari berbagai sudut pandang. Salah satu penelitian yang sudah cukup banyak dilakukan namun tetap penting bagi sebuah perusahaan adalah penelitian mengenai kepuasan kerja karyawan. Seperti riset yang dilakukan oleh Chartered Institute of Personnel and Development yang menemukan bahwa tingkat kepuasan kerja di Inggris turun hingga hampir seperempat (24%) sejak musim semi 2009. Menurut laporan tersebut, kepuasan kerja pada kuartal pertama tahun ini hanya +35, berbanding +46 tahun lalu (Lidya, 2010).

Seperti juga hasil survei yang dilakukan baru-baru ini bahwa 80% karyawan cenderung kurang puas dengan pekerjaannya. Jajak pendapat yang diadakan oleh PT. JAC Indonesia secara online melalui swa.co.id menghasilkan temuan yang cukup mengagetkan tersebut. JAC Indonesia mengadakan *polling* mengenai kepuasan terhadap pekerjaan, dengan pertanyaan: Sudah puaskah Anda dengan pekerjaan Anda saat ini? Telah menyediakan tiga pilihan jawaban: sangat puas, kurang puas, tidak puas. Hasilnya, 80% dari 982 responden menyatakan tidak puas. Kendati cukup mengagetkan, namun gejala semacam itu sebenarnya bukanlah sesuatu yang baru. E-Media Officer PT JAC Indonesia Unik Sultan membandingkannya dengan penelitian lain yang pernah dilakukan di Amerika.

Hasil penelitian itu menyatakan bahwa sebagian dari penduduk Amerika dari berbagai usia, level dan posisi jabatan serta gaji, menyatakan tidak puas terhadap pekerjaan mereka (Sultan, 2006).

Pentingnya melakukan riset tentang kepuasan kerja agar diketahui sebab-sebab karyawan merasa tidak puas di tempat kerjanya, dengan demikian maka bisa diatasi ketidakpuasan kerja karyawan yang pada akhirnya karyawan dapat merasakan kepuasan kerja, karena biasanya karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan karyawan akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Bila kepuasan kerja karyawan tercapai maka selanjutnya produktivitas pun akan meningkat.

Robbins (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah kepuasan yang dirasakan karyawan ditempat ia bekerja. Kepuasan tersebut mencerminkan perasaan emosional yang menyenangkan atau tidak dalam memandang pekerjaannya, seperti kepuasan terhadap atasannya, teman sekerja, sistem gaji, dan terhadap kondisi dan fasilitas perusahaan. Dijelaskan pula bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yaitu selisih antara banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Keyakinan bahwa yang puas akan lebih produktif dari pada karyawan yang tidak puas merupakan suatu ajaran dasar diantara para manajer selama bertahun-tahun.

Ciri-ciri karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi akan ditunjukkan oleh karyawan dengan sikap positifnya terhadap pekerjaan; sedangkan karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya.

Beberapa indikasi bahwa karyawan menunjukkan tingkat kepuasan kerjanya rendah antara lain bila tingkat kemangkiran, motivasi kerja dan prestasi kerja rendah, serta tingkat *turnover* (perpindahan tempat kerja) tinggi. Tak terkecuali indikasi kepuasan kerja yang rendah tersebut juga terjadi pada perusahaan-perusahaan yang notabene sebagai perusahaan yang ada dalam daftar "The Best Companies to Work For", seperti Google, Harley Davidson maupun perusahaan ice-cream Baskin & Robbins (Prihono, 2011).

*Turnover* bisa terjadi karena dipicu oleh kekecewaan karyawan terhadap janji perusahaan yang tidak dipenuhi, maupun telah terjadi pembajakan tenaga profesional oleh perusahaan lain. Seperti yang dialami oleh seorang General Manajer PT Cold Rolling Mill Indonesia (CRMI), bahwa sekembali dari pelatihan yang berjangka 6 sampai 18 bulan, manajer tersebut dijanjikan oleh perusahaan akan memperoleh rumah, promosi jabatan, maupun fasilitas lainnya, namun dalam prakteknya, itu hanya sekedar janji karena memang tidak ada rencana perusahaan seperti itu, sehingga manajer tersebut pada akhirnya keluar dari perusahaan tersebut. Selanjutnya, seorang eksekutif CRMI menyatakan sebenarnya bahwa karyawan yang berjumlah sekitar 2.000 tersebut, 230 karyawan diantaranya sempat dikirim ke luar negeri untuk diikutsertakan dalam berbagai latihan, dengan jangka waktu bervariasi antara 6 sampai 18 bulan, namun sekembali dari latihan, sebagian besar dari tenaga profesional tersebut justru hengkang dari pekerjaannya dan perusahaannya karena dibajak oleh perusahaan lain yang mengiming-imingi gaji lebih besar serta fasilitas yang lebih (Sudibyo dalam Yodhia, 2009).

Demikian pula terjadi di kalangan karyawan tekstil, karena merasa kurang puas terhadap pekerjaannya maka banyak terjadi *turnover* pada karyawan tekstil. Seperti dilaporkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Anik (2013) bahwa telah terjadi banyak *turnover* pada karyawan tekstil di PT. Kalmatex, Karangjati Semarang, bahwa antara tahun 2008 - 2011 mengalami peningkatan angka *turnover* dari 152 menjadi 205. Padahal menurut pendapat Gillies (1994) bahwa *turnover* karyawan yang wajar maksimal adalah 5-10% per tahun.

Menurut Munandar (2001) bahwa mobilitas perpindahan kerja para karyawan sudah merupakan gejala umum di Indonesia, dimana mereka keluar dengan sendirinya maupun karena dibajak oleh perusahaan lain dengan iming-iming gaji lebih besar maupun fasilitas yang lebih lengkap.

Maka dalam hal ini, yang dipersoalkan antara lain mengapa karyawan mau dibajak? Atau menurut ungkapan Mulianto (dalam Yodhia, 2009) kenapa karyawan bahkan menunggu untuk dibajak? Jawabannya ada dua yakni: (1) Karena karyawan yang bersangkutan tidak terpenuhi keinginannya; dan (2) karena ada kesempatan di perusahaan lain.

Pindah kerja karena ingin mendapat kesempatan di perusahaan lain dilakukan dengan pertimbangan yakni ingin mendapat gaji yang lebih besar, mendapat jaminan kesejahteraan yang lebih baik, memperoleh kesempatan training, dan ingin mengembangkan karir (Mulianto dalam Yodhia, 2009). Sedangkan keinginan yang tak terpenuhi di pihak karyawan antara lain karena: merasakan perlakuan yang tidak adil; tugas dan tanggung jawab besar namun

wewenang kecil, atau bahkan tidak ada suasana kerja yang baik serta karena kesempatan berkembang tertutup.

Keinginan karyawan yang tidak terpenuhi tersebut dalam jurnal-jurnal penelitian yakni disebut sebagai sebuah pelanggaran terhadap kontrak psikologis, dimana karyawan merasa kontrak informal yang dijanjikan oleh perusahaan ternyata tidak dipenuhi oleh perusahaan yang bersangkutan.

Berbeda halnya apabila karyawan sudah mendapatkan apa yang diharapkan, maka kemungkinan karyawan mau dibajak perusahaan lain akan kecil. Ditegaskan oleh Munandar (2001) bahwa faktor-faktor yang menyebabkan seorang karyawan sulit untuk dibajak, salah satunya yakni adanya rasa keterikatan dengan pekerjaannya, dengan perusahaannya, dan kepuasan terhadap keterlibatan di lembaganya selama ini, yang mana hal itu dapat diistilahkan dengan nama “kontrak psikologis”.

Selanjutnya diterangkan oleh Munandar (2001) bahwa kontrak psikologis adalah adanya kesediaan pada tenaga kerja untuk bekerja di suatu organisasi perusahaan, dengan diasumsikan bahwa karyawan tersebut telah menerima segala kebijakan dan peraturan perusahaan dan akan berusaha memenuhi harapan-harapan dari perusahaan terhadap dirinya (menjalankan tugas dengan baik, rajin, tekun, dan sebagainya). Sebaliknya, tenaga kerja juga beranggapan bahwa perusahaan akan dapat memenuhi segala harapannya (memberi gaji yang cukup, adanya kesempatan membuat karir yang baik, memberi jaminan kesejahteraan hidup, dan sebagainya).

Selanjutnya kontrak psikologis menurut (Morrison & Robinson, 1997) dapat didefinisikan sebagai seperangkat keyakinan individu atau persepsi mengenai kewajiban timbal balik antara karyawan dan organisasi. Beberapa kewajiban ini dicatat dalam bentuk tertulis resmi kontrak kerja, tetapi sebagian besar hanya tersirat dan tidak dibahas secara terbuka (Anderson & Schalk, 1998). Sebagai contoh, karyawan memiliki harapan di bidang promosi, bayaran, pelatihan, keamanan kerja, pengembangan karir, dan dukungan terhadap masalah-masalah pribadi.

Jadi, kontrak psikologis ini muncul ketika karyawan menyakini bahwa kewajiban perusahaan pada karyawan akan sebanding dengan kewajiban yang diberikan karyawan kepada perusahaan, sebagai contoh karyawan berkeyakinan bahwa perusahaan akan menyediakan keamanan kerja dan kesempatan promosi dan berkomitmen terhadap perusahaan (Amstrong, 2004).

Hanya saja, meskipun kontrak psikologis ini telah dipenuhi oleh perusahaan, tapi semua itu tergantung pada persepsi yang diterima oleh karyawan, sebab apabila persepsi negatif maka kontrak psikologis yang baik yang diberikan oleh perusahaan tetap dianggap tidak terpenuhi bagi karyawan tersebut.

Seperti hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis kepada personalia pada tanggal 15 November 2014, dikatakan bahwa manajemen PT. Bintang Asahi Textil sudah berusaha memenuhi apa yang menjadi harapan-harapan dari karyawannya, antara lain sudah memberi gaji yang cukup, yakni sesuai dengan UMR, sudah memberikan uang lembur sesuai peraturan pemerintah, sudah

memberikan peluang karir dan promosi yang baik, serta sudah memberi jaminan kesejahteraan hidup, namun masih masih karyawan yang tidak betah kerja disitu.

Selanjutnya dari wawancara kroscek yang dilakukan kepada dua karyawan PT. Bintang Asahi Tekstil pada hari yang sama, diperoleh temuan bahwa mereka merasa kalau PT. Bintang Asahi Tekstil masih kurang memenuhi harapan mereka terhadap gaji yang diinginkan, uang lembur yang layak serta peluang karir dan promosi yang berpihak pada karyawan, terutama yang hanya lulusan SLTA, yang mana lulusan SLTA peluang karirnya hanya terbatas sampai tingkat supervisor saja. Sehingga pada akhirnya dua karyawan tersebut juga mengaku kurang puas bekerja di PT. Bintang Asahi Tekstil dan berniat segera pindah ke perusahaan lain yang mengimnng-imingi gaji lebih tinggi dan promosi jabatan lebih tinggi dari supervisor, asal mereka mau mengikuti pelatihan setara D1 yang diselenggarakan oleh perusahaan bersangkutan.

Berdasar fenomena tersebut dapat digambarkan bahwa kontrak psikologis mempengaruhi kepuasan kerja. Hal tersebut sudah banyak didukung oleh penelitian sebelumnya bahwa kontrak psikologis akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yakni seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Djalantik dan Soetjipto (2006) bahwa kontrak psikologis memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karena dapat dilihat dari penyimpangan dan perilaku negatif karyawan. Kontrak psikologis walaupun bukan merupakan kontrak resmi namun demikian hal tersebut nyata ada didalam pikiran karyawan dan perusahaan. Demikian juga pada penelitian Ashar (2001) ditemukan bahwa ada hubungan secara signifikan antara kontrak psikologis dengan kepuasan kerja, meskipun kecil

tingkat signifikannya kontrak psikologis berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan diluar negeri oleh Knight dan Kennedey (2005) bahwa bila kontrak psikologis tidak terpenuhi atau disebut terjadi pelanggaran kontrak psikologis maka hal itu akan menurunkan kepuasan kerja karyawan.

Manifestasi atau ekspresi dari kontrak psikologis itu sendiri akan mewujudkan dalam bentuk perhitungan mental dan perasaan dikhianati atau tidak oleh perusahaan. Apabila karyawan mempersepsikan bahwa organisasi telah gagal untuk memenuhi kewajiban yang diatur satu atau lebih berkaitan dengan kontrak psikologis maka karyawan akan merasakan keadaan emosional berupa rasa kesedihan, kemarahan, kebencian, rasa ketidakadilan dan merasa dirugikan, yang pada akhirnya hal itu akan menurunkan tingkat kepuasan kerja (Wolfe Morrison & Robinson, 1997). Namun apabila karyawan mempersepsikan bahwa perusahaan sudah memenuhi kontrak psikologis atau apa yang menjadi harapan karyawan, maka karyawan tersebut akan merasakan kepuasan bekerja di perusahaan tersebut.

Berdasar permasalahan tersebut di atas maka muncul pertanyaan: apakah ada hubungan antara kontrak psikologis dengan kepuasan kerja pada karyawan? Sehingga untuk menjawab permasalahan tersebut peneliti tertarik untuk mengambil judul “Hubungan Antara Kontrak Psikologis Dengan Kepuasan Kerja pada karyawan”.



## **B. Tujuan Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui:

1. Mengetahui hubungan antara kontrak psikologis dengan kepuasan kerja .
2. Mengetahui peran kontrak psikologis terhadap kepuasan kerja.
3. Mengetahui tingkat kontrak psikologis.
4. Mengetahui tingkat kepuasan kerja

## **C. Manfaat penelitian.**

Penulis berharap dari hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan, dapat memberikan informasi tentang pentingnya hubungan antara kontrak kerja psikologis yang dipersepsikan oleh karyawan yang selanjutnya dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan.
2. Bagi karyawan, dapat memberikan informasi tentang pemaknaan terhadap kepuasan kerja melalui persepsi yang lebih positif pada kontrak psikologis dari pihak perusahaan.
3. Bagi peneliti lain, bahwa dari hasil penelitian ini, dapat memberikan referensi tambahan untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan kontrak psikologis dan kepuasan kerja.